PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* (WLB) TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR CABANG UTAMA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN BARAT

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen

SINATRYA NALADINDA ASHARI
NIM. B2041231003

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TANJUNGPURA
PONTIANAK
2024

PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT

Nama	: SINATRYA NALADINDA ASHARI
NIM	: B2041231003
Jurusan	: Manajemen
Program Studi	: Magister Manajemen
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul proposal	: Pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Cabang Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat.

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis dengan judul tersebut diatas, secara keseluruhan adalah murni karya penulis sendiri dan bukan plagiat dari karya orang lain, kecuali bagian- bagian yang dirujuk sebagai sumber pustaka sesuai dengan panduan penulisan yang berlaku (lembar hasil pemeriksaan terlampir).

Apabila didalamnya terbukti penulis melakukan plagiat, maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang dapat berakibat pada pembatalan Tesis dengan judul tersebut diatas.

Demikian peryataan ini dibuat dengan sebenar- benarnya.

Pontianak, 23 Januari 2025

Sinatrya Naladinda Ashari
NIM. B2041231003

PERTANGGUNG JAWABAN TESIS

Yang bertandatangn di bawah ini:

Nama	:	SINATRYA NALADINDA ASHARI
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	23 Januari 2025

Judul Tesis:

Pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Cabang Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat.

Menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang diirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Pontianak, 23 Januari 2025

Sinatrya Naladinda Ashari
NIM. B2041231003

PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul:
Pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Cabang Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat.

ini diajukan oleh :

Nama	:	Sinatrya Naladinda Ashari
Jurusan	:	Manajemen
Program Studi	:	Magister Manajemen
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Tanggal Ujian	:	

Dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan lulus oleh Majelis Penguji dalam Ujian Tesis dan Komprehensif untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

MAJELIS PENGUJI

Majelis Penguji	Nama	Tgl/bln/thn	Tanda Tangan
Pembimbing I	Dr. Rizky Fauzan, SE., M.Si NIP. 19740202 199803 1 001		
Pembimbing II	Dr. Sulistiowati, SE., M.Si NIP. 19790407 200212 2 003		
Penguji I	Prof. Dr. Hj. Nurul Komari, SE., MP NIP. 19600519 198703 2 002		
Penguji II	Ilzar Daud, SE, M.Si., Ph.D NIP. 19720819 200012 1 001		

Pontianak, 23 Januari 2025
Mengetahui
Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Nur Afifah, S.E., M.Si
NIP. 19730501 200312 2 001

UCAPAN TERIMA KASIH

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah, Puji syukur atas kehadirat Allah SWT yang dengan limpahan rahmat-Nya lah, penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **"Pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Cabang Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat"**. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Strata-2 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak dapat diselesaikan tanpa dukungan dari berbagai pihak baik moril maupun materi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Garuda Wiko, S.H., M.Si, selaku Rektor Universitas Tanjungpura Pontianak.
2. Dr. Barkah, S.E., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura Pontianak.
3. Prof. Dr. Nur Afifah, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.
4. Dr. Rizky Fauzan, SE., M.Si, dan Dr. Sulistiowati, SE., M.Si, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
5. Prof. Dr. Hj. Nurul Komari, SE, MP, dan Ilzar Daud, SE, M.Si, Ph.D, selaku majelis penguji yang telah banyak memberikan kritik dan saran untuk perbaikan tesis ini.
6. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh *Civitas Academia* Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada program Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak atas segala ilmu yang telah diberikan.

7. Kepada kedua orang tuaku tercinta, Drs. H. Irwan, M.Si dan Hj. Juli Wahyuni, S.Sos., M.Si, terima kasih yang tak terhingga atas cinta, dukungan, dan pengorbanan yang telah diberikan sepanjang perjalanan hidupku. Kalian adalah sumber inspirasiku dan pilar kekuatanku. Tanpa bimbingan dan doa-doa kalian, pendidikan di program studi Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak ini tidak akan pernah terwujud. Semoga setiap langkah yang kuambil selalu membawa kebanggaan bagi kalian.
8. Rekan-rekan Pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat atas segala dukungan moral dan bantuan selama menjalankan pendidikan di program studi Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak.
9. Rekan-rekan mahasiswa/i di Magister Manajemen Universitas Tanjungpura Pontianak khususnya angkatan 50 yang telah menjadi teman seperjuangan, terima kasih atas kebersamaan, tawa, dan dukungan yang telah kita bagi selama ini. Semoga langkah-langkah kita ke depan membawa kesuksesan dan kebahagiaan bagi masing-masing dari kita. Sampai jumpa di puncak kesuksesan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sepenuhnya sempurna dan masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan ilmu pengetahuan dan literatur yang dimiliki, akan tetapi penulis telah berusaha sesuai dengan kemampuan untuk memperoleh hasil sebaik mungkin. Oleh karena itu, penulis sangat mengharpkan saran dan kritik yang membangun agar tesis ini bisa menjadi sempurna Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terlaksananya penulisan tesis ini, semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua.

Pontianak, 23 Januari 2025
Penulis

Sinatrya Naladinda Ashari

Pengaruh *Work-Life Balance* (WLB) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Melalui *Employee Engagement* Dan Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Cabang Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat

Sinatrya Naladinda Ashari
Magister Manajemen Universitas Tanjungpura, Pontianak
Email : b2041231003@student.untan.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Bank Kalbar Kantor Cabang Utama yang ditandai dengan keengganan membantu rekan kerja, ketidakpatuhan terhadap peraturan, dan rendahnya partisipasi dalam kegiatan organisasi. Fenomena ini diduga terkait dengan tantangan *Work-Life Balance* (WLB) yang dihadapi pegawai. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh WLB terhadap OCB melalui *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Cabang Utama Bank Kalbar bagian Pelayanan Nasabah yang berjumlah 100 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja. *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh WLB terhadap OCB, sedangkan Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh WLB terhadap OCB. Temuan ini mengimplikasikan bahwa peningkatan OCB pada pegawai Bank Kalbar dapat dicapai melalui peningkatan WLB yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

Kata kunci: *work-life balance*, *Organizational Citizenship Behavior*, *employee engagement*, kepuasan kerja, perbankan

The Effect Of Work-Life Balance (WLB) On *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Through Employee Engagement and Job Satisfaction Of Employees At The Main Branch Office Of PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat

Sinatrya Naladinda Ashari
Magister Manajemen Universitas Tanjungpura, Pontianak
Email: b2041231003@student.untan.ac.id

ABSTRACT

This research was motivated by the low *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) phenomenon among Bank Kalbar Main Branch Office employees, characterized by reluctance to help colleagues, non-compliance with regulations, and low participation in organizational activities. This phenomenon is believed to be related to Work-Life Balance (WLB) challenges faced by employees. This study aimed to analyze the influence of WLB on OCB through Employee Engagement and Job Satisfaction as mediating variables. The research employed a quantitative approach with a survey method. The research population consisted of all 100 employees in the Customer Service division of Bank Kalbar Main Branch Office, using a census sampling technique. Data were collected using questionnaires with 5-point Likert scales. Data analysis utilized Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The results showed that WLB had a significant positive effect on Employee Engagement and Job Satisfaction. Employee Engagement did not mediate the effect of WLB on OCB, while Job Satisfaction partially mediated the effect of WLB on OCB. These findings imply that increasing OCB among Bank Kalbar employees can be achieved through improving WLB mediated by Job Satisfaction.

Key words: work-life balance, *Organizational Citizenship Behavior*, employee engagement, job satisfaction, banking

PENGARUH *WORK-LIFE BALANCE* (WLB) TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN KEPUASAN KERJA PEGAWAI KANTOR CABANG UTAMA PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN BARAT

RINGKASAN

Latar Belakang dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Bank Kalbar Kantor Cabang Utama. Berdasarkan observasi awal, ditemukan indikasi rendahnya OCB seperti keengganan membantu rekan kerja, ketidakpatuhan terhadap peraturan, dan rendahnya partisipasi dalam kegiatan organisasi. Fenomena ini diduga terkait dengan tantangan *Work-Life Balance* (WLB) yang dihadapi pegawai, seperti tuntutan kerja yang tinggi dan kesulitan menyeimbangkan waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh WLB terhadap OCB melalui *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan untuk menguji: (1) pengaruh WLB terhadap *Employee Engagement*, (2) pengaruh WLB terhadap Kepuasan Kerja, (3) pengaruh WLB terhadap OCB, (4) pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB, (5) pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB, (6) peran mediasi *Employee Engagement*, dan (7) peran mediasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh WLB terhadap OCB.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Cabang Utama Bank Kalbar bagian Pelayanan Nasabah yang berjumlah 100 orang, dengan teknik pengambilan sampel jenuh di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang mengukur variabel WLB (2 indikator), *Employee Engagement* (3 indikator), Kepuasan Kerja (5 indikator), dan OCB (5 indikator). Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan software WarpPLS 7.0. Evaluasi model meliputi pengujian.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa WLB berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* (β=0,823, p<0,001) dan Kepuasan Kerja (β=0,830, p<0,001). WLB juga berpengaruh langsung terhadap OCB (β=0,287, p=0,001). Namun, *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB (β=0,047, p=0,316), sementara Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB (β=0,558, p<0,001). Analisis mediasi menunjukkan bahwa *Employee Engagement* tidak memediasi pengaruh WLB terhadap OCB, sedangkan

Kepuasan Kerja memediasi secara parsial pengaruh WLB terhadap OCB dengan efek tidak langsung sebesar 0,463 ($p<0,001$).

Kesimpulan dan Implikasi

Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan OCB pada pegawai Bank Kalbar dapat dicapai melalui peningkatan WLB yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. Meskipun WLB dapat meningkatkan *Employee Engagement*, namun *engagement* tidak terbukti berperan dalam mendorong OCB. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa Bank Kalbar perlu memprioritaskan kebijakan dan program yang mendukung WLB pegawai, seperti pengaturan jam kerja dan dukungan untuk keseimbangan kehidupan kerja-pribadi. Perusahaan juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti sistem kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang kondusif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel ke berbagai kantor cabang dan menambahkan variabel moderator seperti karakteristik demografis pegawai.

THE EFFECT OF WORK-LIFE BALANCE (WLB) ON *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) THROUGH EMPLOYEE ENGAGEMENT AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES AT THE MAIN BRANCH OFFICE OF PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH KALIMANTAN BARAT

SUMMARY

Background and Research Objectives

This research was motivated by the low *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) phenomenon among Bank Kalbar Main Branch Office employees. Initial observations revealed indicators of low OCB, such as reluctance to help colleagues, non-compliance with regulations, and low participation in organizational activities. This phenomenon is believed to be related to Work-Life Balance (WLB) challenges faced by employees, including high work demands and difficulties balancing time between work and personal life. This study aimed to analyze the influence of WLB on OCB through Employee Engagement and Job Satisfaction as mediating variables. Specifically, the research objectives were to examine: (1) the effect of WLB on Employee Engagement, (2) the effect of WLB on Job Satisfaction, (3) the effect of WLB on OCB, (4) the effect of Employee Engagement on OCB, (5) the effect of Job Satisfaction on OCB, (6) the mediating role of Employee Engagement, and (7) the mediating role of Job Satisfaction in the influence of WLB on OCB.

Research Method

This research employed a quantitative approach with a survey method. The research population consisted of all 100 employees in the Customer Service division of Bank Kalbar Main Branch Office, using a census sampling technique where all population members were included as samples. Data were collected using questionnaires with 5-point Likert scales measuring WLB (2 indicators), Employee Engagement (3 indicators), Job Satisfaction (5 indicators), and OCB (5 indicators). Data analysis utilized Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with WarpPLS 7.0 software. Model evaluation included testing both the measurement model (outer model) and structural model (inner model).

Research Results

The results showed that WLB had a significant positive effect on Employee Engagement ($\beta=0.823$, $p<0.001$) and Job Satisfaction ($\beta=0.830$, $p<0.001$). WLB also directly influenced OCB ($\beta=0.287$, $p=0.001$). However, Employee Engagement did not significantly affect OCB ($\beta=0.047$, $p=0.316$), while Job Satisfaction had a significant positive effect on OCB ($\beta=0.558$, $p<0.001$). Mediation analysis revealed that Employee Engagement did not mediate the effect of WLB on OCB, while Job Satisfaction partially mediated the effect of WLB on OCB with an indirect effect of 0.436 ($p<0.001$).

Conclusion and Implications

The study concludes that increasing OCB among Bank Kalbar employees can be achieved through improving WLB, mediated by Job Satisfaction. Although WLB can enhance Employee Engagement, engagement was not proven to play a role in encouraging OCB. The practical implications suggest that Bank Kalbar needs to prioritize policies and programs that support employee WLB, such as flexible work arrangements and support for work-life balance. The company also needs to pay attention to factors affecting job satisfaction, such as competitive compensation systems, career development opportunities, and a conducive work environment. For future research, it is recommended to expand the sample coverage to various branch offices and add moderator variables such as employee demographic characteristics.

DAFTAR ISI

Halaman

COVER i
PERNYATAAN BEBAS DARI PLAGIAT ii
PERTANGGUNGJAWABAN iii
PENGESAHAN TESIS iv
UCAPAN TERIMA KASIH v
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
RINGKASAN ix
SUMMARY xi
DAFTAR ISI ii
DAFTAR TABEL v
DAFTAR GAMBAR vi
DAFTAR LAMPIRAN vii

BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 9
1.2.1. Pernyataan Masalah 9
1.2.2. Pertanyaan Penelitian 10
1.3. Tujuan Penelitian 10
1.4. Kontribusi Penelitian 11
1.4.1. Kontribusi Teoritis 11
1.4.2. Kontribusi Praktis 11
1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian 12

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 15
2.1. Landasan Teori 15
2.1.1. *Work-life balance* (WLB) 15
2.1.2. *Employee Engagement* (EE) 20
2.1.3. Kepuasan Kerja 22
2.1.4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 26
2.2. Kajian Empiris 28
2.3. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian 38
2.3.1. Pengaruh WLB terhadap *Employee Engagement* 38
2.3.2. Pengaruh WLB terhadap Kepuasan Kerja 39
2.3.3. Pengaruh WLB terhadap OCB 40
2.3.4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap OCB 41
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB 43

2.3.6. Pengaruh WLB terhadap OCB melalui *Employee Engagement* 44
2.3.7. Pengaruh WLB terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja .45

BAB III METODE PENELITIAN....48
3.1. Bentuk Penelitian 48
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian 48
3.3. Teknik Pengumpulan Data....48
3.4. Populasi dan Sampel 48
3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel 49
3.6. Teknik Analisis Data....50
3.6.1. Deskripsi Profil Responden....51
3.6.2. Deskripsi Jawaban Responden 51
3.6.3. Analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) 51

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN....57
4.1. Hasil Penelitian 57
4.1.1. Profil Responden 57
4.1.2. Statistik Deskriptif Tanggapan Responden 59
4.1.3. *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM – PLS) 74
4.2. Pembahasan....84
4.2.1. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* 84
4.2.2. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 86
4.2.3. *Work-Life Balance* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*....89
4.2.4. *Employee Engagement* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*....91
4.2.5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 92
4.2.6. *Employee Engagement* memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ..95
4.2.7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 97

BAB V PENUTUP....99
5.1. Simpulan 99
5.2. Rekomendasi....100
5.2.1. Untuk Manajemen Bank Kalbar....100
5.2.2. Untuk Penelitian Selanjutnya 100
5.3. Keterbatasan Penelitian....101

DAFTAR PUSTAKA 103
LAMPIRAN 113

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 3.1. Jumlah Populasi.....49
Tabel 3.2. Definisi Operasionalisasi Variabel.....49
Tabel 3.3. Analisis Model Pengukuran Variabel Penelitian 53
Tabel 3.4. *Rule Of Thumb* Analisis SEM-PLS.....55
Tabel 4.1 Profil Responden Penelitian.....57
Tabel 4.2. Jawaban Responden pada Variabel *Work-Life Balance*.....59
Tabel 4.3. Jawaban Responden pada Variabel Employee Engagement.....62
Tabel 4.4. Jawaban Responden pada Variabel Kepuasan Kerja 65
Tabel 4.5 Jawaban Responden pada Variabel *Organizatinal Citizenship Behavior* 69
Tabel 4.6. Nilai *Outer Loading* dan AVE 74
Tabel 4.7. Fornell-Larcker Criterion 75
Tabel 4.8. *Cross Loading* 75
Tabel 4.9. Reliabilitas Variabel Reflektif.....76
Tabel 4.10. Hasil Pengujian Validitas Konstruk Formatif 77
Tabel 4.11. Hasil Evaluasi Model Struktural 78
Tabel 4.12. Nilai *R-Squared*.....80
Tabel 4.13. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung 81
Tabel 4.14. Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi) 83

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian 47
Gambar 3.1. Tahapan SEM-PLS.....52
Gambar 4.1. Keluaran WarpPLS 78

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian 113
Lampiran 2 : Keluaran WarpPLS 118

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi yang semakin kompetitif, organisasi menghadapi tantangan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja. Salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia. Karyawan yang *engaged*, puas, dan menunjukkan perilaku kewargaan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior* - OCB) dipandang sebagai aset berharga bagi organisasi (Nandal & Nandal, 2024). Industri perbankan Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), total aset perbankan di Indonesia per Februari 2024 mencapai Rp11.708,02 triliun, naik 6,95% secara tahunan (*year-on-year/yoy*) ketimbang periode yang sama tahun sebelumnya Rp10.947,53 triliun (OJK, 2024). Hasil Survei Perbankan Bank Indonesia mengindikasikan penyaluran kredit baru pada triwulan I 2024 tumbuh positif, meski tidak setinggi triwulan IV 2023 sesuai dengan pola historisnya. Hal ini tecermin dari nilai Saldo Bersih Tertimbang (SBT) penyaluran kredit baru triwulan I 2024 sebesar 60,8%. Pertumbuhan penyaluran kredit baru tersebut terjadi pada seluruh jenis kredit. Selanjutnya, pada triwulan II 2024 penyaluran kredit baru diprakirakan tetap tumbuh dengan SBT prakiraan penyaluran kredit baru sebesar 57,6% (bi.go.id, 2024). Data-data ini menunjukkan peran penting industri perbankan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia, sehingga menjaga kinerja dan daya saing perbankan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, termasuk mendorong perilaku OCB karyawan, menjadi semakin penting.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi positif terhadap fungsi efektif organisasi, melebihi persyaratan peran formal mereka (Organ, 1988). Meskipun OCB ini tidak diberlakukan secara formal pada organisasi, perilaku ini dapat memainkan peran penting dalam seberapa efektif operasi dalam suatu organisasi tersebut. OCB dipandang sebagai aset berharga bagi organisasi karena mencakup berbagai perilaku dan tanggung jawab karyawan yang seringkali tidak secara formal diukur

dalam penilaian kinerja tradisional, namun sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi (Bienstock *et al*., 2003). Pentingnya OCB bagi kinerja dan efektivitas organisasi semakin disoroti dalam konteks krisis seperti pandemi COVID-19. Studi terbaru oleh Alshaabani *et al*. (2021) menemukan bahwa OCB memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Engagement* dan *Affective Commitment* pada karyawan asing di Hungaria selama pandemi. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi faktor kunci dalam mempertahankan kinerja dan ketahanan organisasi di masa-masa sulit.

Industri perbankan sebagai sektor strategis dalam perekonomian sangat memerlukan perilaku OCB dari para karyawannya. Karakteristik industri perbankan yang memiliki tuntutan tinggi terhadap layanan pelanggan, kepatuhan regulasi, dan pengelolaan risiko, menjadikan OCB sebagai faktor krusial dalam memastikan kelancaran operasional dan daya saing bank (Suhartini *et al*., 2021). Studi tersebut mengungkapkan bahwa sikap kerja positif berperan penting dalam menstimulasi OCB pada karyawan sektor perbankan. Temuan ini memperkuat pentingnya OCB dalam industri perbankan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong munculnya perilaku OCB.

Dampak pandemi COVID-19 terhadap OCB karyawan juga menjadi perhatian dalam penelitian terkini. Yu *et al*. (2021) menganalisis pengaruh pandemi terhadap stres kerja, kesejahteraan, kesehatan mental, OCB, dan identifikasi karyawan-pelanggan. Hasil studi menunjukkan bahwa pandemi berdampak negatif pada aspek-aspek tersebut, termasuk OCB. Temuan ini menekankan pentingnya organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat menjaga dan meningkatkan OCB karyawan, terutama dalam situasi krisis. Dukungan organisasi, keterlibatan karyawan, dan komitmen afektif yang dibangun melalui praktik-praktik SDM yang efektif dapat menjadi kunci dalam mempertahankan OCB di masa-masa sulit (Alshaabani *et al*., 2021).

Bank Kalbar sebagai bank pembangunan daerah di Kalimantan Barat memiliki peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Kantor Cabang Utama Bank Kalbar yang terletak di Pontianak menjadi pusat operasional dan

pengambilan keputusan strategis bank. Untuk menjaga kinerja dan daya saing, Bank Kalbar perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif, termasuk mendorong perilaku OCB karyawan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan di Bank Kalbar Kantor Cabang Utama, ditemukan terdapat indikasi rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai yaitu sikap resistensi pegawai tampak dari keluhan yang berlebihan ketika diminta untuk bekerja lembur atau menghadapi perubahan kebijakan perusahaan dan tingkat partisipasi pegawai dalam kegiatan-kegiatan di luar tugas utama juga rendah, seperti dalam kepanitiaan acara, pelatihan pengembangan diri, maupun pemberian saran untuk perbaikan layanan.

Perilaku OCB yang rendah tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada kinerja keseluruhan organisasi. Mengatasi masalah ini sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi untuk meningkatkan OCB, seperti program pelatihan, penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan perilaku positif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi efektif. Berdasarkan hasil observasi yang telah dijelaskan, terdapat beberapa aspek perilaku kerja yang perlu ditingkatkan, seperti keterbatasan dalam kerjasama antar rekan kerja, terutama ketika salah satu pegawai membutuhkan bantuan dalam menyelesaikan tugas. Beberapa pegawai juga menunjukkan adanya peluang untuk perbaikan dalam kedisiplinan waktu kerja, baik saat waktu masuk, waktu istirahat, maupun waktu pulang. Selain itu, kepatuhan terhadap prosedur dan kebijakan perusahaan dapat ditingkatkan, serta ada ruang untuk memperbaiki respons terhadap permintaan lembur atau perubahan kebijakan. Partisipasi dalam kegiatan di luar tugas utama, seperti mengikuti pelatihan tambahan atau berkontribusi dalam saran perbaikan layanan, juga memiliki potensi untuk lebih dioptimalkan.

OCB mengacu pada perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi positif terhadap fungsi efektif organisasi, meskipun berada di luar deskripsi pekerjaan formal mereka (Organ, 1988). Pentingnya OCB bagi kinerja dan efektivitas organisasi tidak dapat diabaikan. Meskipun bersifat sukarela dan di luar deskripsi

pekerjaan formal, OCB telah terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Podsakoff *et al*., 2000). OCB yang tinggi sangat penting bagi Bank Kalbar, terutama dalam konteks fenomena rendahnya OCB di kalangan pegawai, seperti ketidakengganan untuk membantu rekan kerja dan kurangnya partisipasi dalam kegiatan organisasi. OCB yang baik dapat meningkatkan kolaborasi dan komunikasi antar karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan produktivitas tim dan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah. Selain itu, OCB yang positif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung, sehingga meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan OCB tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga membantu Bank Kalbar dalam mempertahankan reputasi yang baik di mata pelanggan, serta mengurangi turnover karyawan yang dapat menambah biaya rekrutmen dan pelatihan. Sebaliknya, rendahnya OCB dapat mengakibatkan penurunan moral tim, kualitas layanan yang buruk, dan tingginya turnover karyawan, yang semuanya berdampak negatif pada kinerja keseluruhan perusahaan.

Untuk menciptakan OCB pegawai, menjaga peningkatan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance* - WLB) antar pegawai menjadi semakin penting. Berdasarkan pengamatan awal, para pegawai Bank Kalbar Kantor Cabang Utama menghadapi tantangan signifikan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Kesulitan ini terutama muncul saat mereka harus memenuhi target kerja yang mengharuskan bekerja di luar jam kerja normal, baik pada malam hari maupun di akhir pekan. Tingginya tuntutan pekerjaan mengakibatkan pegawai seringkali terpaksa bekerja lembur dan mengorbankan waktu pribadi mereka. Dalam situasi ini, pegawai merasa terperangkap dalam siklus kerja yang menguras energi, fisik dan mental sehingga kesempatan untuk menghabiskan waktu bersama keluarga, menekuni hobi, atau mengikuti kegiatan pengembangan diri menjadi sangat terbatas.

Ketidakmampuan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi ini memberikan dampak negatif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Hal ini tercermin dari menurunnya kesediaan

pegawai dalam membantu rekan kerja, berkurangnya kepatuhan terhadap peraturan, serta rendahnya tingkat partisipasi dalam kegiatan di luar tugas utama. Kondisi tersebut pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang kurang kolaboratif dan produktif, sekaligus menghambat perkembangan budaya organisasi yang positif. Di sisi lain, terdapat pula pegawai yang merasa puas dengan *work-life balance* mereka. Hal ini disebabkan oleh kebijakan non finansial seperti asuransi kesehatan dan cuti yang mendukung dari perusahaan, meskipun mereka tetap diharapkan dapat dihubungi selama masa cuti.

Pengaruh WLB terhadap OCB di Bank Kalbar Kantor Cabang Utama sangat penting, terutama mengingat fenomena rendahnya OCB yang terjadi akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi pegawai. Ketika pegawai memiliki WLB yang baik, mereka cenderung merasa lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka, yang mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, mematuhi peraturan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Sebaliknya, WLB yang buruk dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja, yang berujung pada rendahnya OCB, seperti enggan berkolaborasi dan tidak mengikuti prosedur standar layanan, sehingga menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi bukan hanya meningkatkan kesejahteraan pegawai, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan OCB yang pada gilirannya mendukung kinerja dan reputasi Bank Kalbar secara keseluruhan.

Work-life balance merupakan isu penting bagi karyawan dan organisasi saat ini, khususnya di sektor perbankan yang memiliki karakteristik jam kerja yang panjang, tekanan kerja tinggi, dan tuntutan layanan pelanggan yang prima (Lestari *et al*., 2021; Kasbuntoro *et al*., 2020; Oludayo *et al*., 2015). WLB mengacu pada keseimbangan yang optimal antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seorang individu (Fisher, Bulger, & Smith, 2009). Strategi WLB yang meliputi kebijakan, program, dan praktik yang mendukung karyawan dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan dan nonpekerjaan mereka secara efektif, telah menjadi perhatian utama bagi organisasi (Lazar *et al*., 2010). Penelitian oleh Shelar & Khatke (2021) menemukan bahwa tingkat WLB yang dirasakan karyawan rumah

sakit di Pune, India masih rendah, dan terdapat hubungan positif antara WLB dengan faktor-faktor *employee engagement*. Penerapan inisiatif dan kebijakan *work-life balance* yang efektif juga terbukti dapat meningkatkan loyalitas karyawan, kepuasan kerja, kinerja, serta mengurangi konflik pekerjaan-keluarga dan intensi *turnover* (Lestari *et al*., 2021; Kasbuntoro *et al*., 2020; Oludayo *et al*., 2015). Selain kebijakan formal, dukungan informal dari manajer dan rekan kerja memainkan peran penting dalam penerapan *work-life balance* yang efektif dan peningkatan kesejahteraan karyawan perbankan (Oludayo *et al*., 2015; Gadzali, 2023). Ini menunjukkan pentingnya organisasi untuk memperhatikan isu WLB.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan pentingnya WLB dalam meningkatkan sikap dan perilaku kerja positif karyawan. Misalnya, tinjauan literatur oleh Wood *et al*. (2020) menemukan adanya hubungan resiprokal antara WLB dan *employee engagement*, di mana WLB dapat menjadi anteseden sekaligus konsekuensi dari *engagement*. Faktor-faktor seperti *work-family culture*, *work-family enrichment*, dan rendahnya *work-family conflict* terbukti dapat memediasi pengaruh positif WLB terhadap *engagement* (Peeters *et al*., 2009; Timms *et al*., 2015). Demikian pula, penelitian oleh Haar *et al*. (2014) menunjukkan bahwa WLB yang dirasakan secara positif terkait dengan kepuasan kerja di beberapa negara. Selain itu, studi oleh Shakir (2018) pada karyawan perbankan dan telekomunikasi di Pakistan, serta Adnan *et al*. (2021) pada karyawan Bank Islam di Pakistan, memberikan bukti empiris tentang pengaruh positif WLB terhadap OCB. Meskipun telah ada penelitian yang mengkaji OCB dalam berbagai konteks organisasi, masih sedikit yang secara khusus meneliti OCB dalam industri perbankan di Indonesia. Mengingat perbedaan budaya, nilai-nilai, dan praktik manajemen antara negara-negara luar dan Indonesia, penting untuk memverifikasi apakah temuan dari penelitian sebelumnya dapat digeneralisasi ke konteks Indonesia. Penelitian oleh Fajar (2024) pada karyawan generasi Z di PT Galang Tinggi Raya, Indonesia, menemukan bahwa implementasi OCB dan fleksibilitas waktu yang mendukung WLB telah berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini memiliki sampel yang sangat terbatas dan hanya dilakukan pada satu perusahaan saja. Selain itu, masih sedikit penelitian yang secara spesifik menguji peran WLB sebagai

strategi organisasi dalam meningkatkan OCB melalui *employee engagement* dan kepuasan kerja, terutama dalam konteks industri perbankan. Dukungan organisasi berupa kebijakan ramah keluarga, seperti cuti melahirkan, pengaturan jam kerja, serta fasilitas penitipan anak, sangat membantu karyawan wanita mencapai keseimbangan pekerjaan-kehidupan (Suhartini *et al*., 2023; Mandeep Kaur & Venkateswaran, 2020). Industri perbankan merupakan sektor yang dinamis dan kompetitif, di mana karyawan seringkali menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi dan jam kerja yang panjang. Dalam lingkungan kerja yang menantang ini, menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi semakin penting untuk kesejahteraan dan kinerja karyawan. Penerapan *work-life balance* yang efektif berdampak positif pada kesehatan mental, fisik, keamanan finansial, keberlanjutan karier, serta kehidupan sosial dan spiritual karyawan perbankan (Gadzali, 2023).

Employee engagement merupakan keadaan mental yang positif dan memuaskan terkait pekerjaan, yang dicirikan oleh *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (absorpsi) (Schaufeli *et al*., 2002). Tingkat *employee engagement* pegawai Bank Kalbar beragam. Pegawai yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan ketertarikan yang kuat terhadap pekerjaan. Mereka aktif memberikan saran perbaikan, menjadi volunteer dalam berbagai kegiatan, dan menjadi role model bagi rekan kerja. Sementara itu, pegawai dengan engagement rendah cenderung pasif, menunjukkan sikap skeptis terhadap perubahan, dan hanya melakukan tugas-tugas rutin saja. Sementara itu, tingkat kepuasan kerja pegawai juga bervariasi. Sebagian merasa puas karena mendapatkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, serta peluang promosi yang jelas. Namun, sebagian lagi merasa tidak puas karena beban kerja yang tinggi, hubungan dengan atasan yang kurang harmonis, serta fasilitas kerja yang kurang memadai. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Penelitian oleh Shaheen & Pradhan (2019) serta Oyewobi *et al*. (2020) menunjukkan bahwa karyawan bank yang merasakan WLB yang lebih baik cenderung menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Di Indonesia, penelitian oleh Saraswati & Lie (2020) menemukan

bahwa WLB berpengaruh positif signifikan terhadap *psychological well-being* karyawan dari berbagai sektor bisnis. Penelitian ini memiliki sampel yang terbatas dan hanya meneliti karyawan di Indonesia secara umum.

Teori pertukaran sosial dan penelitian terdahulu oleh Shakir, 2018; Harikaran & Thevanes, 2018 mengindikasikan bahwa OCB dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan antara praktik SDM seperti WLB dengan sikap dan perilaku kerja karyawan. Menguji peran OCB sebagai mediator dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme bagaimana WLB dapat meningkatkan *employee engagement*, kepuasan kerja, dan pada akhirnya kinerja karyawan. Mengingat perbedaan budaya, nilai-nilai, dan praktik manajemen antara organisasi di luar dan di Indonesia, penting untuk memverifikasi apakah temuan dari penelitian sebelumnya dapat digeneralisasi ke konteks Bank Kalbar. Selain itu, mekanisme bagaimana WLB dapat meningkatkan OCB melalui *employee engagement* dan kepuasan kerja juga belum banyak dieksplorasi dalam konteks ini.

Fenomena rendahnya WLB dan OCB yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dimediasi oleh *employee engagement* dan kepuasan kerja. Ketika pegawai mengalami WLB yang buruk, mereka cenderung merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, yang mengakibatkan rendahnya tingkat keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki WLB yang baik akan lebih mungkin untuk merasa terlibat dan puas, sehingga mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB yang positif, seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. *Employee engagement* dan kepuasan kerja dipilih sebagai mediator dalam penelitian ini karena keduanya memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, keterlibatan karyawan yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, sedangkan kepuasan kerja berkontribusi pada loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Pentingnya mediatori ini bagi Bank Kalbar adalah bahwa dengan meningkatkan WLB, perusahaan tidak hanya akan meningkatkan OCB pegawai, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang lebih kuat dan produktif, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan bank.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat adanya celah penelitian terkait peran WLB dalam meningkatkan OCB melalui *employee engagement* dan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks industri perbankan di Indonesia. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengusulkan model terintegrasi yang menghubungkan WLB, *employee engagement*, kepuasan kerja, dan OCB, sehingga dapat memberikan wawasan baru tentang mekanisme bagaimana WLB dapat mendorong munculnya perilaku OCB pada karyawan Kantor Cabang Utama PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat (Bank Kalbar).

1.2. Rumusan Masalah

1.2.1. Pernyataan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana peran *Work-life balance* dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja pada pegawai Bank Kalbar Kantor Cabang Utama di Pontianak. Penelitian terdahulu telah menunjukkan pentingnya *Work-life balance* dalam mendorong sikap dan perilaku kerja positif karyawan, namun masih sedikit penelitian yang secara spesifik menguji keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks pegawai Bank Kalbar. Selain itu, mekanisme bagaimana *Work-life balance* dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja, juga belum banyak dieksplorasi dalam konteks ini. Penelitian-penelitian sebelumnya juga belum secara khusus menekankan perbedaan gender atau status perkawinan dalam menganalisis hubungan antara *Work-life balance*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior*, padahal secara logis kebutuhan akan keseimbangan kehidupan kerja-pribadi dapat berbeda antara laki-laki dan perempuan serta antara karyawan yang sudah berkeluarga dan belum. Penelitian ini berupaya untuk mengisi celah tersebut dengan menguji model terintegrasi yang menghubungkan *Work-life balance*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Bank Kalbar Kantor Cabang Utama di Pontianak, serta

mengeksplorasi kemungkinan adanya perbedaan berdasarkan faktor gender dan status perkawinan pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang peran *Work-life balance* dalam membentuk sikap dan perilaku kerja positif pegawai, khususnya dalam konteks industri perbankan di Indonesia, serta implikasinya bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih inklusif dan efektif di Bank Kalbar.

1.2.2. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Apakah *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?
2. Apakah *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?
3. Apakah *Work-life balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?
4. Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?
6. Apakah *Employee Engagement* memediasi pengaruh positif *Work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?
7. Apakah Kepuasan Kerja memediasi pengaruh positif *Work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menguji pengaruh *Work-life balance* terhadap *Employee Engagement* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.
2. Menguji pengaruh *Work-life balance* terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.

3. Menguji pengaruh *Work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.
4. Menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.
5. Menguji pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.
6. Menguji peran mediasi *Employee Engagement* dalam pengaruh *Work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.
7. Menguji peran mediasi Kepuasan Kerja dalam pengaruh *Work-life balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.

1.4. Kontribusi Penelitian

1.4.1. Kontribusi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam beberapa hal:

1. Memperluas pemahaman tentang keterkaitan antara *Work-life balance*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengacu pada teori-teori terkait, seperti Teori Batas, Teori Konservasi Sumber Daya, Teori Pertukaran Sosial, dan Teori Spillover.
2. Memberikan bukti empiris tentang peran *Work-life balance* dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja, dalam konteks Kantor Cabang Utama Bank Kalbar.
3. Memperkaya literatur tentang *Work-life balance*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan menguji model terintegrasi yang menghubungkan variabel-variabel tersebut.

1.4.2. Kontribusi Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa:

1. Memberikan masukan bagi organisasi perbankan dalam merancang dan mengimplementasikan *Work-life balance* yang efektif untuk meningkatkan

Employee Engagement, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

2. Menyediakan informasi bagi praktisi SDM tentang pentingnya *Work-life balance* sebagai salah satu faktor kunci dalam mengelola sikap dan perilaku kerja positif karyawan.
3. Membantu organisasi dalam mengidentifikasi area perbaikan terkait kebijakan, program, dan praktik *Work-life balance* berdasarkan hasil penelitian ini.

1.5. Gambaran Kontekstual Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada industri perbankan di Indonesia, khususnya pada Bank Kalbar yang merupakan bank pembangunan daerah di Provinsi Kalimantan Barat. Sebagai bank milik pemerintah daerah, Bank Kalbar memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan di wilayah Kalimantan Barat melalui penyediaan layanan perbankan yang berkualitas dan inklusif bagi masyarakat.

Objek penelitian ini berfokus pada pegawai Bank Kalbar yang bekerja di Kantor Cabang Utama, yang berlokasi di Jalan Rahadi Usman No. 10, Pontianak, Kalimantan Barat. Kantor Cabang Utama Bank Kalbar merupakan pusat kegiatan operasional dan manajerial bank, di mana berbagai kebijakan strategis, termasuk pengelolaan sumber daya manusia, dirancang dan diimplementasikan. Kantor Cabang Utama juga menjadi *focal point* bagi koordinasi dan pengawasan terhadap jaringan kantor cabang Bank Kalbar yang tersebar di seluruh Kalimantan Barat.

Sebagai bagian dari industri perbankan yang dinamis dan kompetitif, Bank Kalbar menghadapi tantangan untuk menjaga kinerja dan daya saing melalui peningkatan kualitas layanan dan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Salah satu isu penting dalam manajemen SDM perbankan saat ini adalah menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*Work-life balance*) pegawai. Tuntutan pekerjaan yang tinggi, seperti target pencapaian, pelayanan nasabah, dan kepatuhan terhadap regulasi, seringkali menimbulkan tekanan dan konflik peran bagi pegawai bank. Di sisi lain, perubahan demografi tenaga kerja, seperti

meningkatnya jumlah pegawai yang sudah berkeluarga dan terlibat dalam pengasuhan anak, juga meningkatkan urgensi isu *Work-life balance* ini.

Dalam konteks Bank Kalbar, pengelolaan *Work-life balance* menjadi semakin penting mengingat karakteristik pegawai yang beragam, baik dari segi gender, usia, maupun status perkawinan. Menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi dan keluarga merupakan tantangan yang dihadapi oleh sebagian besar pegawai, terlepas dari jenis kelamin atau statusnya. Namun, pegawai yang sudah menikah dan memiliki anak akan berbeda kebutuhan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadinya dengan pegawai yang belum menikah dan memiliki anak karena mereka mengalami tekanan yang lebih besar dalam mengelola peran ganda tersebut. Selain itu, norma sosial dan budaya yang berlaku di masyarakat juga dapat membentuk ekspektasi yang berbeda terhadap peran laki-laki dan perempuan dalam keluarga, yang dapat berdampak pada dinamika *Work-life balance* mereka.

Menyikapi hal tersebut, Bank Kalbar telah menerapkan beberapa kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja-pribadi pegawai, seperti memberikan asuransi kesehatan serta waktu cuti dan istirahat yang sesuai. Efektivitas strategi *Work-life balance* dalam meningkatkan sikap kerja positif seperti *employee engagement* dan kepuasan kerja, serta mendorong perilaku ekstra-peran seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), masih perlu diteliti lebih lanjut. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menguji model terintegrasi yang menghubungkan *Work-life balance*, *Employee Engagement*, Kepuasan Kerja, dan OCB pada pegawai Bank Kalbar Kantor Cabang Utama, serta mengeksplorasi kemungkinan adanya perbedaan berdasarkan faktor gender dan status perkawinan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris tentang peran *Work-life balance* dalam membentuk sikap dan perilaku kerja positif pegawai bank, khususnya dalam konteks Bank Kalbar. Temuan penelitian juga dapat menjadi masukan bagi manajemen Bank Kalbar dalam merancang dan mengevaluasi kebijakan *Work-life balance* yang lebih efektif dan inklusif, dengan mempertimbangkan keberagaman karakteristik dan kebutuhan pegawai. Pada akhirnya, pengelolaan *Work-life balance* yang baik diharapkan dapat meningkatkan

keterikatan, kepuasan, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta menjaga keunggulan kompetitif Bank Kalbar di industri perbankan yang semakin dinamis.